Лекция 3. Инструменты управления персоналом организации

**План лекции:**

* 1. Инструментарий управления: сущность и содержание.
	2. Организационно-административные методы управления персоналом.
	3. Экономические методы управления персоналом.
	4. Социально-психологические методы управления персоналом
	5. Принципы управления персоналом

**1. Инструментарий управления: сущность и содержание**

В области социально-экономических наук происходит достаточно интенсивный процесс разработки инструментария и методов управления. Исследователи и теоретики управления прилагают большие усилия к формированию методов, методик и методических подходов, позволяющих на практике реализовать теоретические построения. Происходит и обратный процесс: практические работники формируют и пытаются формализовать методы решения конкретных организационно-управленческих задач, решаемых непосредственно в управлении социально-экономическими системами. Возникает потребность в систематизации и оценке степени методической оснащенности процесса управления современной организацией. Например, одной из причин большого количества впустую израсходованного рабочего времени является низкий уровень методического обеспечения процессов управления, неэффективный инструментарий и методы управления.

В этих условиях задача формирования и методического оформления инструментария современного управления приобретает важное значение, поскольку в условиях глобализации и гиперконкуренции эффективность управления становится важнейшим стратегическим конкурентным преимуществом.

Инструментом обычно называют орудия труда, средства воздействия на предмет труда, позволяющие более эффективно выполнять работу, добиваться получения намеченных результатов. Вполне оправданным представляется использование термина ***«инструментарий управления»*** для обозначения всех средств, применяемых для осуществления управленческой деятельности и повышения ее эффективности.

Понятийный аппарат управления в значительной части не является однозначно установленным.  Во-первых, с исторической точки зрения наука об управлении (менеджменте) сравнительно молода. Во-вторых, сформулировать сложные явления и процессы менеджмента кратко и точно все еще остается непростым делом. В-третьих, высок темп изменений объектов и процессов, изучаемых менеджментом. Наконец, проведение реформ в экономике и социальной сфере России, развитие рыночных отношений потребовало изучения управленческого опыта в развитых рыночных странах. При этом взгляды и подходы российских ученых и специалистов часто полярно различны: от признания возможности практически полного использования зарубежного (преимущественно западного) опыта до не менее полного отрицания этого опыта.

Наиболее широко в управлении используется ***инструментарий, называемый «методами».***

Чаще всего «метод» определяется с помощью терминов «способ», «прием», «операция», «правило», «средство», «путь». Во многих случаях все перечисленные термины используются как синонимы.

***Методы управления****– это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.*

Масштабы, сложность деятельности организации позволяют *разделить  инструментарий на методический и индивидуальный.*

**Методическим инструментарием** являются достаточно хорошо известные и апробированные методы осуществления, главным образом, функций управления. Примерами такого инструментария являются методы стимулирования (материальные, административные, социально-психологические), методы разработки стратегий (СВОТ-анализ, матрица БКГ, матрица Мак-Кинзи) и т. д.

**Индивидуальным инструментарием** являются, например, способы и приемы выполнения операций, которые выбираются работниками с учетом личных особенностей, специфики организаций и особенностей ситуации.

***Классификация методического инструментария управления может быть выполнена по целому ряду признаков***.

Во-первых, *по уровням декомпозиции* управленческой деятельности инструментарий может быть разделен, как это показано выше, на методы, способы, процедуры, приемы.

Во-вторых, в отдельную группу инструментов можно выделить различные *способы повышения эффективности деятельности организации*. Это инструментарий комплексного характера, охватывающий ряд или даже все функции управления. Примерами такого инструментария является так называемое «всеобщее» управление качеством, реинжиниринг, управление по целям и т. п.

В-третьих, может быть использована также классификация инструментария *по основным функциональным подсистемам системы управления (менеджмента)*. Управленческие решения, как известно, являются составной частью осуществления любой из функций управления. Однако, учитывая то обстоятельство, что процесс принятия решения включает в себя множество способов, позволяющих принимать более обоснованные решения, независимо от предмета, а также то, что по результатам контроля может быть принято решение, затрагивающее не только ту или иную функциональную область организации или фактор внешней среды, но и любую из управленческих функций, инструментарий принятия решений может быть включен в заключительную общую функцию управления «регулирование». Еще одним важным признаком классификации инструментария принятия решений является руководитель. Наряду с использованием общих и функциональных инструментов, управленцу необходимо для постоянного профессионального роста использовать способы повышения эффективности собственной деятельности.

***Инструментарий может также классифицироваться по функциональным областям***: основная деятельность, персонал, финансы, снабжение, сбыт и т. п.

***Методы управления персоналом*** *– это способы осуществления управленческих воздействий на* ***персонал*** *для достижения целей* ***управления*** *предприятием*

Методы управления отличаются, прежде всего, *мотивационной характеристикой*, определяющей направление воздействия на объект управления. *Выделяются следующие направления воздействия*.

1. Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации. Такое воздействие базируется на власти, ответственности, дисциплине и формирует единство взглядов, интересов и действий персонала. Оно является прямым, непосредственным и не способно полностью мобилизовать творческую активность коллектива.

2. Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации. Здесь применяются как материальное вознаграждение, так и материальные санкции.

3. Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы. Роль этого направления возрастает. Использование социальной мотивации отличается сложностью и большей неопределенностью конечного эффекта по сравнению с другими направлениями воздействия.

Классификация методов управления по их мотивационным характеристикам включает три группы методов (рисунок 3.1). **Первая группа – это организационно-распорядительные или административные методы управления**. Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации. Их отличает прямой характер воздействия. Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов. Эти методы определяют место работников в процессе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, взаимосвязи в процессе производства и управления, координацию действий, оценку эффективности труда. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.

**Вторая группа методов – экономические.** Они имеют косвенный характер воздействия на объект управления, поэтому силу воздействия и конечный эффект определить трудно. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. Данные методы объединяют все формы материального стимулирования. Необходимо помнить, что необоснованное материальное вознаграждение приводит к отрицательным результатам, снижает общую силу воздействия. Здесь важно определить «порог чувствительности» премиального вознаграждения. Это минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности. Порог чувствительности даже у одного и того же человека меняется под влиянием большого числа факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, а также состояние экономики в целом, в частности потребительского рынка).



***Рисунок 3.2 - Методы управления персоналом***

**Третья группа – это социально-психологические методы управления.** Они основаны на использовании социального механизма коллектива. В его состав входят неформальные группы, роль и статус личности, системы взаимоотношений, социальные потребности и другие социальные аспекты. Социально-психологические методы прямо или косвенно направлены на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т. д.

Условием эффективного управления является комплексное использование всех трех групп методов управления. Хотя необходимо подчеркнуть, что повышение управленческой культуры предполагает отказ от широкого применения административных методов и овладение богатым арсеналом социально-психологических методов управления.

**2. Организационно-административные методы управления персоналом.**

Организационно-административные методыуправления представляют собой совокупность приемов и средств прямого воздействия на объект управления для выполнения закрепленных за ним функций. Они основываются на правовом обеспечении управления, основными целями которого являются: правовое регулирование отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов организации и его работников в соответствии с ТК РФ и действующими законами.

*Цель использования (назначение) – определить цель, задачи и функции каждого звена, место и роль каждого человека, порядок функционирования работников и подразделений, регулировать организационные отношения в коллективе. В основе этого метода лежат организационные законы. Эти методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект, через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.*

Данная группа методов базируются на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности, реализовываются в форме *организационного и нормативного воздействия*.

***1. Организационное воздействие*** направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование; организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

*Организационное регламентирование* определяет то, чем должен заниматься руководитель, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб предприятия и их руководителей. На основе положений составляется штатное, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Положения (акты регламентирования) не могут оставаться неизменными на протяжении длительного периода и требуют регулярного пересмотра и корректировки.

Для того чтобы ответить на вопрос, как выполнить ту или иную функцию управления и обязанность, применяется *организационное нормирование*. В организации действует большое количество нормативов, включающее: качественно-технические; эксплуатационно-ремонтные; трудовые нормативы; финансово-кредитные; нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом; нормативу экономического стимулирования; материально-снабженческие и транспортные; организационно-управленческие нормативы. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ, в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).

*Организационно-методическое инструктирование* осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся: должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности лиц административно-управленческого и инженерно-технического персонала всех служб; методические указания (рекомендации) описывают выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономическое задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативной работы с определенным функциональным назначением.

Рассмотренные выше акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, – совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы. Нормативные акты подлежат обязательной проверке (правовой экспертизе) на соответствие требованиям действующего в настоящее время законодательства.

***2). Распорядительное воздействие*** выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем и производственной единицы (генеральным директором ПО, директором предприятия).

***Приказ*** *— это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу.*

***Распоряжение*** *— это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.*

Организационно – административные (правовые) методы управления базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке и могут подразделяться ***на три группы***:

***Организационно–стабилизирующие*** – устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).

***Организационно-распорядительные*** – обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

***Организационно–дисциплинарные*** – предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за выполнение работниками установленных правил).

**3. Экономические методы управления персоналом**

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. *Роль экономических методов управления* персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

*Цель использования (назначения) – создание условий для наиболее полного удовлетворения экономических интересов и потребностей каждого работника и в целом организации*

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающая в большинстве случаев в материальном стимулировании работников (рисунок 3.2). Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).



***Рисунок 3.2 – Методы стимулирования***

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

**4. Социально-психологические методы управления персоналом**

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на *использовании закономерностей социологии и психологии* и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические.

**Социальные методы** позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

***Социальное планирование*** позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации сотрудников, сокращение производственного травматизма и т.п. Планы социального развития коллектива ранее широко использовались в деятельности любых предприятий СССР, в настоящее время актуальны для крупных зарубежных компаний и заслуживают возрождения в после кризисной российской практике.

***Социальное исследования*** служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, собеседования и т.п.

***Личностные качества*** определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности и является неотъемлемой частью социологии личности. Эти качества принято делить на деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

***Мораль*** является особой формой общественного сознания, регулирующей действия и поведение человека в социальной среде посредством нравственных норм и правил. Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.

***Партнерство*** имеет важное значение для обеспечения разнообразных форм взаимоотношений в коллективе. В отличие от формальных связей соподчиненности, которые определяют взаимозависимость сотрудников, в партнерстве все выступают равноправными членами группы. Различают следующие формы партнерства: деловые, дружеские, по увлечениями и т.п. Партнерские отношения строятся на основе взаимоприемлемых вопросов убеждения, подражания, просьб, советов, похвал. Деловые отношения, строящиеся в форме дружеского партнерства и общих увлечений, всегда способствуют созданию хорошего социально - психологического климата в коллективе.

***Соревнование*** проявляется в стремлении людей к успеху, первенству, достижениям и самоутверждению. Принципы соревнования нашли отражение в современных теориях «Y» и «Z» мотивации персонала.

Психология управления изучает поведение человека в процессе общественного производства. **Психологические методы** управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач. К наиболее важным результатам применения *психологических методов* можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

***Психологическое планирование*** является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

* формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
* создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
* формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
* минимизация межличностных конфликтов;
* разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
* рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
* формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

***Способы психологического воздействия*** являются важнейшим и составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

***Внушение*** представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

***Убеждение*** основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

***Подражание*** является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

***Вовлечение*** является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

***Побуждение*** представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества
сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

***Принуждение*** — это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

***Осуждение*** является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

***Требование*** имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

***Запрещение*** обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения не дозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

***Порицание*** обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

***Командование*** применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

***Обман ожиданий*** эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

***Намек*** — это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

***Комплимент*** не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

***Похвала*** является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

***Просьба*** представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

***Совет*** *—* это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Ответной реакцией на психологические приемы и способы управления являются ***настроение*, *чувства и поведение.***

**Настроение** представляет собой слабо выраженное эмоциональное переживание, еще не достигшее устойчивой и осознанной определенности.

**Чувство** *—* это особый вид эмоциональных переживаний, носящих отчетливо выраженный предметный характер и отличающихся сравнительной устойчивостью.

Они отражают нравственные переживания реальных отношений человека с окружающей средой в виде ***эмоций.*** Различают: ***нравственные*, *эстетические*, *патриотические и интеллектуальные чувства.*** По степени проявления чувств выделяют эмоциональные состояния: ***умиротворения*, *причастности*, *переживания*, *угрозы*, *ужаса.***

**Эмоции** *—* это конкретные переживания тех или иных событий в жизни человека, зависящие от его склонностей, привычек и психологического состояния. В зависимости от реакции эмоции могут быть:

* ***положительные*** (радость, удивление, удовольствие и т.п.),
* *отрицательные* (гнев, злость, раздражение, зависть, обида, печаль, досада и т.п.),
* *амбивалентные* (противоречивые — ревность, соперничество, намек и т.п.).

**Поведение** выражается в совокупности взаимосвязанных реакций, осуществляемых человеком для приспособления к окружающей среде. Отмечается пять основных форм поведения человека в социальной среде:

* **«*ангельское***», в форме полного отрицания зла и насилия;
* *высокоморальное*, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т.п.);
* ***нормальное***, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающей отклонения и недостатки, на диалектическом единстве добра и зла;
* ***аморальное***, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе; **«*дьявольское*»**, т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормам.

Для выявления социально-психологических факторов, влияющих на эффективность производства и качество труда) следует широко использовать такие методы исследования, как анкетирование, интервьюирование, применение специальных тестов, хронометраж, наблюдения, опросы и т.д.

Руководители всех уровней должны уметь владеть комплексом методов управления, делать правильный выбор и применять именно те методы, которые в данных конкретных условиях являются наиболее эффективными.

**5. Принципы управления персоналом**

Основу эффективного управления персоналом составляет совокупность принципов и методов используемая в процессе управления.

**Принципы управления** - основополагающие идеи управленческой деятельности непосредственно вытекают из законов и закономерностей управления и отражают объективную реальность, существующую независимо от сознания человека.

**Принципы управления персоналом -**  правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности, они отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

В литературе нет единого подхода к классификации принципов управления, нет единства мнений и по поводу содержания основных принципов управления. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях - *основных принципах управления персоналом:*

* *принцип научности*: все управленческие действия в организации должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;
* *принцип оптимальности*: сочетание централизации и децентрализации в управлении, а также делегирование (распределение) полномочий при принятии управленческих решений;
* *принцип сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении*: коллегиальность предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений;
* *принцип плановости:* определение основных направлений, задач и планов развития организации в перспективе;
* *принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности:* каждый работник в организации наделяется конкретными полномочиями за определенную область деятельности, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач;
* *принцип мотивации:* разработка программы мотивации работников к деятельности для достижения целей организации;
* *принцип демократизации управления:* участие всех сотрудников в управлении организацией;
* *принцип эффективности:* достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии.

Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания такого контроля с корпоративной культурой, принятие решений на основе консенсуса, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.